



مهارات

التكيف مع ظروف العمل

Coping Skills With working Conditions



مهارات التكيف مع ظروف العمل



إعداد

محمود عبد الفتاح رضوان

خبير التدريب والتنمية الإدارية

المستشار التدريبي لدى المجموعة العربية للتدريب والنشر

عضو جمعية التدريب والتنمية

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2012

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشئون الفنية - دار الكتب المصرية
عبدالفتاح، محمود أحمد
مهارات التكيف مع ظروف العمل. . إعداد: محمود أحمد عبدالفتاح
ط1ـ القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر
91 ص: 29x21 سم.
الترقيم الدولي: 978-977-6298-67-5
1- العمل والعمال ـ خبرات ومهارات
2- الموظفون – تدريب أ. العنوان
ديوي: 311,1142 رقم الإيداع: 2011/15341

الطبعة الأولى
2012



الناشر
المجموعة العربية للتدريب والنشر
18 شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر
تليفاكس: 22759945 - 22739110 (00202)
الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg
E-mail: info@arabgroup.net.eg
elarabgroup@yahoo.com

المحتويات

مقدمة الناشر

نحن نعنى في المجموعة العربية للتدريب والنشر على نحو خاص بتناول كافة القضايا والمتغيرات المتلاحقة ومتطلبات الإصلاح الإداري والاقتصادي وكل ما يهم المنظمات والتعرف أيضا على التجارب العالمية الناجحة للوصول إلى الهدف المشترك مع عملائنا في رفع وتطوير الكفاءات البشرية مرتكزين بذلك على قاعدة بيانات من الخبراء والمتخصصين والاستشاريين المؤهلين لتنفيذ وإدارة كافة البرامج علميا وعمليا بما يتواكب مع طبيعة عمل المنظمات، كما يتضمن نشاط المجموعة العربية للتدريب والنشر القيام بجميع أنواع الاستشارات في كافة التخصصات وقد ظهرت الحاجة إلى تفعيل نشاط البرامج التدريبية في المجموعة العربية للتدريب والنشر لتخاطب احتياجات محددة للشركات والجهات المختلفة من خلال القيام بدراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للشركات وتصميم برامج خاصة تفي بهذه الاحتياجات وذلك لرفع معدلات أداء العاملين وتنمية مهاراتهم المختلفة.

برامجنا التدريبية:

تغطي كافة التخصصات التي تحتاجها القطاعات المختلفة ونذكر من هذه البرامج على سبيل المثال:

- المهارات الإدارية والإشرافية وإدارة الأعمال للمستويات الإدارية المختلفة.
- المهارات السلوكية والقيادية.
- المحاسبة بجميع فروعها وتخصصاتها.
- التمويل والإدارة المالية والاستثمار.

أسلوبنا في التدريب:

لا نعتمد في التدريب على الأسلوب التقليدي الذي يعتمد بدوره على التلقين وإعطاء المحاضرات، ولكن نرى أن التدريب بمفهومه الحديث يجب أن يعتمد على الحوار والنقاش وتبادل الخبرات.. ومساعدة المتدرب على طرح المشكلات التي قد تواجهه في عمله ووضع تصوراته للحلول بما يؤدى إلى تحقيق الاستفادة المرجوة من حضور البرنامج. ونعتمد في التدريب على العديد من الأساليب مثل:

- دراسة ومناقشة الحالات العملية.
- الاستقصاءات وتبادل الآراء والمقترحات.
- الأفلام التدريبية
- تمثيل الأدوار.

كذلك لدينا مجموعة متميزة من قاعات التدريب التي تم إعدادها بأحدث الوسائل السمعية والبصرية بما يؤدى إلى تقديم خدمة تدريبية على أعلى مستوى من الجودة.

أنواع البرامج التي نقدمها:

هناك نوعان من البرامج

برامج مركزية:

وهى البرامج المدرجة في الخطة السنوية بتواريخ وأماكن محددة والتي

نقوم بإرسالها في بداية كل عام للمؤسسات والهيئات والجهات في أنحاء العالم العربي، وبعد ذلك نتلقى الترشيحات من الجهات المختلفة على تلك البرامج.

برامج تعاقدية:

نظرا لصعوبة احتواء خطة البرامج السنوية على جميع البرامج في المجالات والقطاعات والأنشطة المختلفة وكذلك مواعيد وأماكن البرامج المدرجة بالخطة قد تكون غير ملائمة لبعض الجهات أو المؤسسات أو قد تطلب جهة ما تنفيذ برنامج تفصيلي متخصص يتماشى مع طبيعة عمل تلك الجهة بالتحديد لذلك يتم تنفيذ برامج تعاقديه يتم تصميمها لتلبية احتياجات الجهة الطالبة بشكل خاص في المكان والزمان المناسب لها.

مدة برامج التدريب:

تم تصميم وإعداد وتنفيذ برامج تدريبيه قصيرة للمؤسسات والهيئات تتراوح مدتها من أسبوع تدريبي (خمسة أيام عمل) إلى أربعة أسابيع.. وهناك برامج تأهيلية وهى ما يطلق عليها (دبلومات) وتتراوح مدتها من ثمانية أسابيع إلى أربعة وعشريون أسبوعا تدريبيا وحسب ظروف الجهة الطالبة.

تقديم

تعد مهارات التكيف مع ظروف العمل من المهارات الهامة جدا لصناعة مستقبل وظيفي ناجح لأي فرد قبل دخوله مجال العمل، أو لأي موظف يريد أن يصحح مساره الوظيفة سواء في المنظمة أو غيرها.

لهذا نرى أن مهارات التكيف مع ظروف العمل تجبر الفرد بان يكون ملم بالكثير من الموضوعات ولكن نرى أن من أهمها:

1- السلوك الإنساني،

2- الاتصال،

3- الصراع والغموض الوظيفي،

4- ضغوط العمل،

5- القيادة الإدارية

الوحدة الأولى

السلوك الإنساني

1- مفهوم السلوك الإنساني

يقصد بالسلوك: الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية. ويتضمن السلوك التنظيمي بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو كلام أو مشاعر أو انفعالات داخل المنظمات.

ويقصد بالمنظمات: تلك المؤسسات التي ينتمي الفرد إليها، وتهدف إلى تقديم نفع وقيمة جديدة، كالمصانع والبنوك والشركات والمصالح الحكومية والمدارس والنوادي والمستشفيات وغيرها.

2- أنواع السلوك

يمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد: السلوك الفردي والسلوك الاجتماعي:

1- السلوك الفردي هو السلوك الخاص بفرد معين.

2- أما السلوك الاجتماعي فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد مع غيره من الجماعة، ويهتم علم النفس بالسلوك الفردي بينما يهتم على الاجتماع بالسلوك الاجتماعي .

ولذلك فالسلوك التنظيمي هو تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها علوم الإدارة والاقتصاد والسياسة.

3- أهمية دراسة السلوك التنظيمي

في مجال العمل، يحتاج الرؤساء والزملاء والمرؤوسين إلى فهم بعضهم البعض، وذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل الاقتصادية، وكلما زاد الفهم كلما ارتفع أداء المنظمة،وهناك أمثلة كثيرة تحدث في العمل يوميا يتجلى فيها بوضوح أهمية فهم سلوك الآخرين ومن **هذه الأمثلة:**

- **المثال الأول:** مشرف الإنتاج يقف على رأس أحد العاملين ويعطي له تعليمات صارمة لكيفية أداء العمل، ولكن لاحقا يشكو هذا المشرف من أن المرؤوس لم يؤد العمل بالشكل الذي دربه عليه، ويتساءل المشرف ما هو السبب وراء ذلك ؟

- **المثال الثاني:** اثنان من المعينين حديثا قد تم تعيينهما، وأشارت سجلاتهما إلى أنهما متشابهان في قدراتهما، إلا أنه بعد ستة أشهر من العمل، وجد أن أحدهما ذو حماس شديد للعمل ومتجاوب لطبيعة العمل، وأن

الفرد الآخر منخفض الحماس وتجاربه أقل مع هذا العمل، فكيف يتم تفسير ذلك؟

- **المثال الثالث:** يشتكي أحد المديرين من ارتفاع معدلات الغياب والتأخير للموظفين الذين يعملون تحت إدارته، وبالذات أيام السبت والخميس، وهو لا يعرف سببا واضحا لارتفاع هذه المعدلات في قسمه.
- **المثال الرابع:** مدير الشركة يجتمع مع أعضاء مجلس الإدارة ويطول بينهم النقاش حول كيفية تحفيز الأفراد العاملين في الشركة؟ وما هو السلوك القيادي الذي يكون أكثر فاعلية معهم؟ وما هو السبب الرئيس وراء إخفاق عملية الاتصال بين أفراد الشركة وجعلها غير فعالة؟

فهذه عينة من السلوك الإنساني داخل العمل، فهل من الممكن أن نجد إجابة شافية لتفسير هذا السلوك والوقوف على مسبباته، ومن ثم نستطيع بعد ذلك أن نتنبأ بهذا السلوك ونتوقعه وبالتالي من الممكن أن نسيطر عليه ؟

هذا هو دور علم السلوك التنظيمي إنه يساعدك على تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والسيطرة عليه، ولذلك فقد عرفه الأستاذ هودجيتس وألتمان السلوك التنظيمي بأنه " ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية "

إذن؛ نستطيع تلخيص أهداف السلوك التنظيمي في ثلاثة أهداف وهي:

1- التعرف على مسببات السلوك.
2- التنبؤ بالسلوك وذلك من خلال معرفة مسببات السلوك.
3- التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.

وبذلك يتضح لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي فهو يركز على سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه، وبجانب هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني، وذلك لتعدد المتغيرات التي تؤثر في هذا السلوك من ناحية، ولعدم استقرار هذه المتغيرات المؤثرة فيه من ناحية أخرى .

4- مستويات السلوك التنظيمي:

حتى تكون دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات صحيحة متكاملة تتم الدراسة على ثلاثة مستويات وهي: الفرد – الجماعة - التنظيم الرسمي، فلابد من دراسة كل مستوى من هذه المستويات الثلاثة لابد أن ندرس سلوك الفرد وأثره على المنظمة، ولابد أن ندرس سلوك الجماعة وأثرها على الفرد، ولابد أن ندرس أثر التنظيم على الفرد وعلى الجماعة، كما يجب علينا أن ندرس أثر البيئة الخارجية على المنظمة، ولذلك وصف الأستاذ أندرو دي سيزلاقي والأستاذ مارك جي والاس مجال السلوك التنظيمي بقولهم "السلوك التنظيمي

يتعلق بدراسة سلوك واتجاهات وأداء العاملين، وتأثيرات البيئة على المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها وكذلك تأثيرات العاملين على المنظمة وفاعليتها" .

5- السلوك الإنساني والروح المعنوية للعاملين[1] :

إن لمعنويات العاملين أهمية كبيرة فهي تعتبر مقياس لمدى فعالية أداء العاملين فإذا كانت معنويات الأفراد مرتفعة فان ذلك يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تماثل تلك النتائج التي يتوقعها المشروع عندما ترتفع الأجور أو بتطبيق نظام للمكافآت التشجيعية وينظر بعض المدراء إلى سلوك العاملين كدليل أو انعكاس لمعنويات هؤلاء العاملين بحيث إذا كان هذا السلوك بالشكل غير المطلوب مثلا اعتبر ذلك دليلا على انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين وهناك روح معنوية للفرد وروح معنوية للجماعة.

الروح المعنوية للفرد:

فهي تعتبر مسألة فردية تصف مشاعر الفرد اتجاه عمله ومدى رضاه عن هذا العمل وتعبر أيضا عن مشاعره اتجاه زملائه في العمل واتجاه رؤسائه بالإضافة إلي ردود الفعل لديه اتجاه ساعات العمل التي يؤديها ونوع الإشراف الخاضع له وسياسات الأفراد التي يتبعها المشروع وغير ذلك من ظروف العمل.

---

(1) بالاعتماد على المصدر التالي: احمد السد الكردي، على الرابط التالي:
http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/06/blog-post_7731.html

تتركز الروح المعنوية للفرد على أهمية تكيف الفرد في عمله وعلاقات العمل المحيطة به مما أدى إلى القيام بدراسات حول حاجات الفرد مثل الاستقرار الاقتصادي والرغبة في المشاركة، والتعيين والتنمية الذاتية وقد اختلفت الدراسات حول هذه الحاجات من حيث عددها وترتيب وأهميتها من وجهة نظر الفرد.

الروح المعنوية للجماعة:

فهي تصف ردود الفعل الاجتماعية للمجموعة وتركز على المشاعر اتجاه القيم الاجتماعية وليس القيم الفردية وتعطي اهتماما اقل لبعض ظروف العمل المعنية واهتماما اكبر للمشاعر الجماعية، والاهتمامات والإنجازات التي تقوم بها المجموعة مما يجعل الفرد بأن يضع مصلحة الجماعة فوق مصلحته وتكون الروح في هذه الحالة هي مجموع حالات الشعور بالرضا التي يحصل عليها الأفراد عن طريق مشاركتهم في المجموعة.

(أ) اهمية وأهداف تنمية الروح المعنوية

تتجه الإدارة المتقدمة إلى التنمية والمحافظة على مستوى من رفع من الروح المعنوية بين العاملين، إذ تفترض الإدارة أن الروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى إنتاجية أفضل من جانب العاملين وتكاليف عمل اقل، لذلك يسعى المدراء إلى رفع الروح المعنوية كوسيلة للحصول على إنتاجية اكبر وأداء أفضل والتميز في الأسواق، النمو والاستمرارية في العمل والربح الوفير، وفيما يلي يجب على المدراء الاهتمام بالعوامل التالية لتنمية الروح المعنوية:

- التعرف على ميول ونفسية الأفراد.
- تمكن الإدارة من التعرف على نفسها من خلال نظرة العاملين إليها.
- التعرف على شعور الأفراد اتجاه الأعمال التي يحبون القيام بها والأعمال التي لا يحبون القيام بها.
- العمل على التخلص من الكبت النفسي الذي قد يتولد لدى الأفراد.
- شعور الأفراد باهتمام الإدارة بهم.
- الكشف عن الحاجة إلى القيام بأنواع معينة من التدريب.
- تزويد العاملين بالبيئة الملائمة للعمل.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- مستوى لائق من الرواتب والترقيات والمكافآت.
- إشاعة جو الثقة والاحترام والتقدير.
- تفويض السلطة (الحماس، الابتكار).
- الرضا عن العمل نفسه.

(ب) متطلبات رفع معنويات العاملين

أظهرت العديد من البحوث الإدارية على كثير من الموظفين أن الواقع الذي يرفع من معنوية العامل أو الموظف أثناء العمل يعتمد اعتمادا كبيرا على العلاقات الإنسانية مهما تغيرت ظروف العمل المادية، فرغبة العامل أو الموظف في العمل لا ترتبط دائما بالمادة بل هي تخضع أساسا لقوة حاجته إلى تكوين صداقات وعلاقات بينه وبين أقرانه في العمل، ومن أهم المتطلبات

التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعامل أو الموظف هي:

- **توافر الكفاءة:** وهي من الأمور المهمة، وهذا الإشراف يشمل القدرة الفنية والأسلوب الإنساني الذي يتجه في إدارة أفراده. فمن الحاجات الأساسية التي تدفع المرؤوسين إلى العمل بحماس شعوره بأنه ينمو في هذا العمل وتزيد خبراته فيه، فتوجيه رئيسه له وتزويده بتجاربه هما نوع من التدريب.
- **توفير الأمن للمرؤوسين:** إن الأمن من الحاجات النفسية الأساسية للفرد وعدم إشباعها يؤدي إلى إحباطه، ومن ثم انخفاض معنوياته، وبالنسبة للفرد المرؤوس حتى يشعر بأمنه واستقراره يجب أن يكون هناك من الضمانات ما يتيح له الاستمرار في العمل من دون طرد أو فصل، وكذلك حصوله على مستحقاته المالية وترقياته وفق أسس من العدالة والنزاهة وعدم تدخل الأهواء الشخصية والمجالات في أسس التقييم، فكما يقولون: العدل أساس الملك.
- **الثقة في كفاءة المنظمة:** أن حسن سمعة المنظمة التي يعمل فيها الموظف وكفاءتها الممتازة وجودة الإدارة بها لهي من الأمور التي يعتز بها هذا الموظف وتكون موضع فخر له، وإن هذا الاعتزاز أو الفخر يعمل على رفع روحه المعنوية لانتسابه للعمل في هذه المنظمة، لأنه يستمد نجاحه من نجاح المنظمة ويفخر بمركزها، ونراه إذا ما دخله هذا الشعور، فإنه يتفانى في خدمة هذه المنظمة مدفوعا ذاتيا في ذلك.

- **التوافق بين الفرد وزملائه:** ومن العوامل التي تزيد من ارتفاع روح الفرد المعنوية شعوره بأنه هو نفسه مقبول من جماعة الموظفين الذين يعمل معهم، وأنه قد نجح في تكوين علاقات إيجابية وصداقات ودية بينه وبينهم، فإن مثل هذه العلاقات تجعل جو العمل أمانا متصلا ومستحبا، فيقبل على العمل بروح عالية وهمة كبيرة، والإدارة يمكنها أن تلعب دورا كبيرا في خلق هذا الجو، وذلك بالعمل الدائم على نشر الروح الاجتماعية.
- **الأجور العادلة:** إن العاملين عادة يتوقعون في عملهم أجورا متساوية للذين يقومون بنفس العمل وأيضا تكون هذه الأجور متناسبة مع أرباح الشركة لذلك فان تقدير الأجور يجب أن يكون على أساس سليم وعلمي.

ج) العوامل المؤثرة على الروح المعنوية للعاملين

1- **الاتصال ومدى تأثيره في تنمية الروح المعنوية للعاملين:** فلقيام علاقة طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين وتنمية الروح المعنوية للعاملين يتطلب وجود نظام سليم لنقل المعلومات والأوامر والتوجيهات بين المستويات الإدارية وذلك من خلال اتجاهات الاتصال المفتوحة ووسائل اتصال تسمح بنقلها بسهولة ويسر وبشكل سريع مما يجعل العاملين متفهمين لها وتصلهم بالوقت المناسب وهذا ما يساعدهم على أدائهم لإعمالهم بنجاح وكفاءة اكثر وتجعل نفسيتهم في العمل أكثر ارتياحا.

2- **القيادة الإدارية السليمة وتأثيرها على معنوية العاملين:** يقصد بها توفير قيادة إدارية تتناسب مع المواقف على كافة المستويات الإدارية وهذه القيادة تكون قادرة على التوجيه والإشراف السليمين ومساعدة المرؤوسين في تخطي العقبات التي يصادفونها في أعمالهم وعلاقاتهم مع الآخرين ودفعهم إلى الأمام والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، فلتوفير مثل هذه القيادة لا شك في انه سيحدث تأثيرا إيجابيا في الروح المعنوية، إذ يشعر الأفراد أن هناك من يهتم بهم ويوجههم الوجهة الصحيحة في تنفيذ أعمالهم المحاطة بهم ويساعدهم في تطوير أدائهم وتحقيق أهدافهم ويشعرهم بدورهم في العمل. وان هناك معاملة حسنة أخوية تقدم لهم من قبل رؤسائهم.

3- **التدريب ومدى تأثيره في تنمية الروح المعنوية:** يعتبر التدريب الذي يخطط وينفذ بشكل سليم أداة فعالة في تحسين مهارة الأفراد عند أدائهم لأعمالهم، فالتدريب الجيد يحقق فائدتين رئيسيتين بآن واحد فهو يزيد إنتاجية المنشأة ويساعد في تحقيق أهدافها من جهة ومن جهة أخرى يرفع الروح المعنوية للعاملين وذلك نتيجة إلمامهم بأبعاد عملهم وزيادة دخلهم على أساس وجود علاقة بين الإنتاج والدخل.

4- **الحوافز ومدى تأثيرها على الروح المعنوية:** تعد الحوافز من أهم الأنشطة أو الوسائل التي يمكن بواسطتها التأثير في معنويات العاملين بشكل مباشر بحيث ترفع من مستواه ومن مستوى إنتاجيتهم وهي تعتبر من

العوامل التي تثير الرغبة لديهم وتحثهم على العمل والإنتاج. والحافز هو فرصة تأخذ شكل مكافأة أو علاوة أو ثناء توفرها المنشأة أما الفرد لتثير عنده الرغبة والدافع للحصول عليها لإشباع حاجة لديه وذلك عن طريق العمل المنتج حيث هذا الإشباع يشعره براحة نفسية وبنفس الوقت يرفع من إنتاجية المنشأة وتحقيق أهدافها من خلال زيادة إنتاجية أفرادها وبالتالي فالحوافز المطلوبة هي حوافز مادية ومعنوية في آن واحد.

(د) مظاهر انخفاض الروح المعنوية.

إن الروح المعنوية من مسماها يتضح أنها ذات مدلول معنوي غير ملموس، ولكن يمكن أن يعبر عنها من خلال مجموعة من المظاهر التي تدل عليها، ومن هذه المظاهر:

1- الشكاوى والتظلمات:

تمثل كثرة عدد الشكاوى في المنظمة مظهرا من مظاهر التذمر وانخفاض الروح المعنوية بها، وقد يكون بعضها حقيقيا، ولكن على الإدارة الواعية واجب الإسراع في بحثها بواسطة المتخصصين للكشف عن حقيقتها ومعالجة أسبابها وحتى تعود الروح المعنوية إلى مجراها السابق في الارتفاع.

وليس حتما أن تكون بكثرة الشكاوى نتيجة لسوء الإدارة، وإنما قد تكون نتيجة لتوتر داخلي في الجماعة، وليس بالضرورة أن قلة الشكاوى تكون

مظهرا من مظاهر ارتفاع الروح المعنوية فمن الممكن أن يصاب الأفراد بإحباط شديد نتيجة عدم الإنصات إلى شكواهم، فيكون رد الفعل الطبيعي هو سلبيتهم.

إن من عوامل هدم الروح المعنوية في العمل أو الشركة هو سياسة عدم السماع للشكاوى والتسويف فيها أو المراوغة في حلها فيجب على المشرف أو الرئيس المباشر للعمل أن لا يكتفي فقط في الاستماع لشكوى العاملين وان كان هذا الاستماع يخفف من سخطهم وتوترهم بل أن عليه أيضا أن يبحث بهدوء في أسباب الشكاوى وملابساتها والمساعدة في حسمها بشرط أن لا يتعارض ذلك الحسم مع المصلحة العامة.

2- دوران العمل:

تدل زيادة معدل خروج العمال من القوى العاملة بالنسبة إلى معدل انضمامهم على أن معنوياتهم منخفضة، حتى في داخل القسم الواحد، إذا لوحظ أن معدل طلب نقل العاملين بهذه الأقسام مرتفعة كانت مظهرا من مظاهر انخفاض معنوياتهم، وثبات القوى العاملة في المنظمة ليس بالحتمية دليلا على ارتفاع معنويات الأفراد، فمن الممكن أن فرص العمل المتاحة للعاملين خارج منظماتهم محدودة، ومن هذا تقلل من خروج القوى العاملة وتظهر كأنها ثابتة.

إذا نستخلص مما سبق الآتي:

1- السلوك التنظيمي هو دراسة سلوك الأفراد داخل المنظمة.

2- السلوك التنظيمي هو تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها علوم الإدارة والاقتصاد والسياسة

3- الهدف من دراسة السلوك التنظيمي هو:

- التعرف على مسببات السلوك.
- التنبؤ بالسلوك وذلك من خلال معرفة مسببات السلوك.
- التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.
- زيادة الروح المعنوية لدى العاملين.
- حتى تكون دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات صحيحة متكاملة تتم الدراسة على ثلاثة مستويات وهي: الفرد – الجماعة - التنظيم الرسمي .
- للبيئة الخارجية تأثير على السلوك داخل المنظمة.

الوحدة الثانية

الاتصــال

حتى أصبحت عملية الاتصال جزءً أساسياً في متطلبات الأعمال والحياة ولها تأثير كبير على سلوك الشباب حيث أنها تؤثر وتتأثر به، كما أن الاتصال يعتبر الأداة الأساسية لتحقيق الروح الجماعية بين الشباب، وقد أوضحت الدراسات والبحوث التي تمت في هذا المجال مدى ارتباط نظام الاتصالات بمجالات حيوية منها:

- تنمية العلاقات الإنسانية في شتى المجالات العملية والحياتية.
- ارتباط عملية الاتصال بالقيادة الفعالة.
- ارتباط عملية الاتصال بالدافعية وتحفيز الأفراد.
- ارتباط عملية الاتصال باتخاذ القرارات.

وفى الإسلام يجب أن نسأل أنفسنا: هل الإسلام يأمرنا بتعلم مهارات الاتصال الفعال؟ وهل هناك أخلاقيات وآداب واضحة للحوار البنّاء في الإسلام؟ وما هي استخدامات تلك المهارات لصالح دين الله؟

فكلمة اتصال (Communication) لفظ أوربي مشتق من الأصل اللاتيني

للفعل (Communicare) بمعنى يذيع أو يشيع عن طريق المشاركة. وأثبتت الدراسات والأبحاث أن نسبة الوقت المستغرق في الاتصال لأي منظمة تتراوح من 75٪ إلى 90٪ من وقت العمل الجماعي. لهذا تنبع أهميته داخل منظمات الأعمال وخارجها.

1- أساليب عملية في فن الاتصال والتعامل مع الآخرين [1]

القاعدة الأولى: قدر الشخص:

التقدير حاجة فطرية يبحث عنها البشر، كل البشر يرغبون في أن يكونوا شيئًا مذكورًا فالإنسان بداية يبحث عن الطعام والشراب فإذا تمكن من ذلك بحث عن الأمن، فإذا تمكن من ذلك بحث عن التقدير فإذا تمكن من ذلك بحث عن الإنجاز.

يقول الأستاذ جون ديوي "أعمق واقع للإنسان إلى العمل هو الرغبة في أن يكون شيئًا مذكورًا".

وها هو أحد المديرين الناجحين يسمى تشارلي شواب يسأل عن سر نجاحه في التعامل مع الناس فيقول: "إنني أعتبر مقدرتي على بث الحماسة في نفوس الناس هي أعظم ما أمتلك وسبيلي إلى ذلك هين وميسور فإني أجزل لهم المديح والثناء وأسرف في التقدير والتشجيع".

(1) بالاعتماد على المرجع التالي: محمد هشام أبو القمبز، فن التواصل مع الآخرين، على الرابط التالي:
http://www.saaid.net/book/8/1575.doc

إن الناس يبحثون عمن يقدرهم في هذه الحياة وإذا وجدوه تمسكوا به وأحبوه حبًا شديدًا، وإليك هذه القصة العجيبة لتدرك مدى حاجة الناس إلى التقدير:

يقول الكاتب الشهير ديل كارنيجي: "ارتحل مستر "سي" عقب انضمامه إلى معهدي بمدة وجيزة إلى لونج ايلاند في صحبة زوجته ليزوروا بعض أقاربها الآخرين، ولما كان يتحتم على مستر "سي" أن يخبر طلبة فصله بنتيجة تطبيقه لمبدأ "إظهار التقدير للناس" فقد فكر في أن يبدأ بالعمة العجوز.

وألقى مستر "سي" نظرة في أرجاء البيت ليرى أي الأشياء فيه يسعه أن يبدي تقديره له وما لبث أن سأل العمة العجوز: ألم يشيد هذا البيت في نحو عام 1890؟ فأجابته: بلى هذا على وجه التحديد هو العام الذي بني فيه.

فقال: إنه يذكرني بالبيت الذي ولدت فيه، إنه جميل، قوي البناء، فسيح الأرجاء، متعدد الغرف، وإنه لمن سوء الحظ أن مثل هذه البيوت لم تعد تشيد في هذه الأيام.

فوافقته العمة العجوز على ذلك، وأخذت تحكي له ذكريات الماضي يوم كانت مع زوجها المتوفى ثم أخذت تطوف به في البيت فأبدى مستر "سي" تقديره المخلص للتذكارات الجميلة التي جمعتها خلال رحلاتها مع زوجها بقول مستر "سي" فلما فرغنا من جولتنا بأنحاء المنزل اقتادتني العمة إلى الحديثة حيث الجاراج، وهناك وجدت سيارة باكار فخمة تكاد تكون جديدة لم تمس وقالت لي العمة في لهجة رقيقة:

لقد اشترى زوجي هذه السيارة قبل أن يموت بمدة قصيرة ولم أركبها قط منذ وفاته، إنك يا مستر "سي" تقدر الأشياء الجميلة ذات الذكرى العزيزة فخذ هذه السيارة إنها لك مع أخلص تحياتي".

ففوجئ مستر "سي" بهذه المفاجأة قال: كيف يا عمتي؟ إنني أقدر كرمك طبعًا ولكني لا أستطيع أن أقبل عطيتك، إنني لست قريبًا لك ولديك أقارب كثيرون يودون أن تكون لهم هذه الباكار. فقالت في ازدراء: أقارب؟ نعم لدي أقارب ليس لهم سوى انتظار موتي كي يظفروا بهذه السيارة ولكن بعدًا لهم.

فعدت أقول لها: حسنًا إذا كنت لا تريدين أن تعطينها لأحد منهم فلماذا لا تبيعينها ؟ فهتفت مرة أخرى أبيعها ؟ أتحبني أبيع هذه السيارة ؟ أو تظن أنني أطيق أن أرى الغرباء يروحون أمامي ويغدون بهذه السيارة ؟ هذه السيارة التي اشتراها زوجي لي أنا ؟ إنني سأهديها لك يا مستر "سي" فأنت تقدر التذكارات حق قدرها".

هذه العجوز كانت تتلهف إلى شيء من التقدير والاعتراف بأهميتها فلما وجدت من يغدق عليها هذا التقدير لم تجد أقل من سيارة باكار تهديها له لتعبر عن امتنانها وشكرها".

وإلى جانب ذلك فإن التقدير يعطي الشخص دفعة إيجابية قوية جدًا إلى الأمام، ويبني في الشخص الثقة بالنفس والشعور بالنجاح ويثبت الإنسان في

مواقف الشدائد والمحن، كما فعلت خديجة ﵂ حينما رجع إليها رسول الله ﷺ بعدما نزل عليه جبريل أول مرة فقال لها: لقد خشيت على نفسي. فقالت له: "كلا والله لا يخزيك الله أبدًا إنك لتصل الرحم وتحمل الكل وتكسب المعدوم، وتقري الضيف وتعين على نوائب الحق".

مرت بي بعض الأيام كنت مصابًا ببعض الإحباط فقررت أن أصنع ملفًا داخل ذهني يجمع كل كلمات التقدير الحقيقية التي مرت بي في حياتي ؟ فبدأت أتذكر وكلما ذكرت موقفًا سجلته في ذهني، تذكرت مواقف من والدي ومن بعض المعلمين ومن شيوخي، فإذا بي أشعر بأمل كبير وتزداد ثقتي بنفسي وبالفعل تغيرت بعد صنع هذا الملف كثيراً، ومررتُ بعد صنعه بفترة إنجاز كبيرة بحمد الله.

ولكن نذكرك وننبهك بأن يكون تقديرك مخلصا وصادقا وحقيقيا، ابتعد عن التزلق الزائف، وأخرج الكلام من قلبك واصدق الله فيه، استخدم كلمات ساحرة مثل أن تقول للشخص: أنت رائع، يعجبني فيك القوة والإصرار، لقد تغيرت بالفعل إلى الأحسن، إننا نقطع شوطًا كبيرًا في إنجاز ما نريد، أنت على ما يرام.

ولقد استخدم رسول الله ﷺ هذا الأسلوب في تربية أصحابه أيما استخدام، والمطالع لسيرة رسول الله ﷺ يجدها مفعمة بالتقدير المخلص، فهذا أبو بكر يسميه بالصديق، وهذا عمر يسميه بالفاروق، وهذا خالد يسميه سيف الله المسلول، وهذا حمزة يسميه أسد الله، وهذا علي بن أبي

طالب، يخبر عنه أنه من الرسول ﷺ بمنزلة هارون من موسى، وهذا عثمان بن عفان يقول عنه أنه تستحي منه الملائكة، وهذا أبو عبيدة يسميه أمين الأمة، وهذا معاذ بن جبل يسميه أعلم الأمة بالحرام والحلال.

القاعدة الثانية: اظهر اهتماما حقيقيا بالشخص:

على قدر اهتمامك بالناس على قدر ما يهتم بك الناس، فالناس تبحث عمن يهتم بهم ويتفقد أحوالهم ويسأل عليهم لاسيما في هذا الزمان الذي انشغل فيه كل امرئ نفسه.

وقد رأيت في حاجة الناس وتعطشهم إلى من يهتم بهم الجب العجاب فبمجرد أن ترفع سماعة الهاتف لتسأل على شخص أو ترسل إليه رسالة على الجوال حتى تجد هذا الشخص يمتن لك هذا الصنيع العظيم امتنانًا عظيمًا، ويطلب منك أن تزيد من هذا العمل بقدر استطاعتك، بل أحيانًا تواجهني مواقف محرجة من بعض الإخوة [وهم إخوة أكفاء كرام متعلمون ومثقفون] حينما يسألونني أو يطلبون مني أن أهتم بهم أو أن أسأل عليهم حينها أشعر بتقصيري تجاههم وأطلب منهم العفو والصفح.

لقد كان رسول الله ﷺ يهتم بأصحابه ويتفقد أحوالهم ويسأل عن غائبهم، ويزور مريضهم، وكان أبو بكر رضي الله عنه وهو خليفة المسلمين يذهب إلى بيت امرأة عجوز ليتفقد أحوالها وينظف لها بيتها ويحلب شاتها ثم ينصرف، وهكذا كان عمر يفعل رضي الله عنه.

فلماذا لا نهتم نحن بأحوال الناس ولا نسأل عليهم ولا نظهر اهتمامًا بهم؟ أعرف أحد الإخوة كانت إذا جاءت أيام الامتحانات يتصل بجميع إخوانه ليطمئن عليهم وكنت من جملة من يتصل بهم، وكنت أسعد بهذه المكالمة التي لم تكن تستغرق أكثر من دقيقة "ماذا فعلت في الامتحان اليوم؟ ما هو الامتحان القادم؟ ربنا يوفقك.

وحينما تكلمت مع بعض الإخوة بخصوص هذا الموضوع ذكروا لي أيضًا الأثر الإيجابي الذي تطبعه هذه المكالمة في نفوسهم حتى إن أحد الإخوة قال لي: "في أحد الامتحانات لم يتصل الأخ فلان بي فاتصلت أنا به".

فتأمل كيف استطاع هذا الأخ أن يقيم اتصالاً ناجحًا من خلال تصرف بسيط وسهل.

اشتكى أحد الإخوة في فترة من الفترات من تردي وضعه الإيماني ومن عدم قدرته على مواجهة الذنوب والمعاصي، وكانت المشكلة عدم وجود أخ له علاقة قوية معه حتى يساعده في اجتياز هذه المحنة، حتى برز أحد الإخوة وساعده في تجاوز هذه المحنة، فسألت هذا الأخ الذي ساعد الأخ المشتكي فقلت له: كيف استطعت أن تقيم علاقة قوية مع هذا الأخ مع أني لا أراك تعبر عن مشاعرك وعواطفك تجاهه وهو شخص عاطفي؟ فقال لي: إنه الاهتمام بالشخص.

وهكذا اهتم بالشخص وتفقد أحواله تجد نفسك قطعت شوطًا كبيرًا في الاتصال معه.

القاعدة الثالثة: أظهار الحب

القاعدة الرابعة: حدث الأخرين بمجال اهتمامهم

فالفرد يميل إلى من يحاوره ويحدثه في الميدان الذي يتخصص فيه ويميل إليه

القاعدة الخامسة: أحسن لمن تتعامل معهم تأسر عواطفهم:

كما قال الشاعر: أحسن إلى الناس تستعبد قلوبهم فطالما استعبد الإنسان إحسانا.

القاعدة السادسة: استخدم أسلوب المدح :

امدح الآخرين إذا أحسنوا فللمدح أثره في النفس ولكن لا تبالغ

القاعدة السابعة: تجنب تصيد عيوب الآخرين وانشغل بإصلاح عيوبك..

القاعدة الثامنة: تواضع فالناس تنفر ممن يستعلي عليهم..

القاعدة التاسعة: تعلم فن الإنصات فالناس تحب من يصغي لها..

القاعدة العاشرة: وسع دائرة معارفك واكسب في كل يوم صديقا.

القاعدة الحادي عشر: اسعى لتنويع تخصصاتك واهتماماتك تتسع دائرة معارفك وتتنوع صداقاتك.

القاعدة الاثنى عشر: للناس أفراح وأتراح فشاركهم وجدانيا وللمشاركة في المناسبات المختلفة مكانتها في نفوس الناس..

القاعدة الثالثة عشر: حاول أن تكون واضحا في تعاملك..

وابتعد عن التلون والظهور بأكثر من وجه.. فمهما بلغ نجاحك فسيأتي عليك يوم وتتكشف أقنعتك.. وتصبح حينئذٍ كمن يبني بيتاً يعلم أنه سيهدم

القاعدة الرابعة عشر: حافظ على مواعيدك مع الناس واحترمها..

فاحترامك لها معهم.. سيكون من احترامك لهم.. وبالتالي سيبادلونك الاحترام ذاته.

القاعدة الخامسة عشر: لا تكن لحوحا في طلب حاجتك..

لا تحاول إحراج من تطلب إليه قضاؤها.. وحاول أن تبدي له أنك تعذره في حالة عدم تنفيذها وأنها لن تؤثر على العلاقة بينكما. كما يجب عليك أن تحرص على تواصلك مع من قضوا حاجتك حتى لا تجعلهم يعتقدون أن مصاحبتك لهم لأجل مصلحة.

القاعدة السادسة عشر: اختر الأوقات المناسبة للزيارة..

ولا تكثرها.. وحاول أن تكون بدعوة.. وإن قمت بزيارة أحد فحاول

أن تكون خفيفاً لطيفاً.. فقد يكون لدى مضيفك أعمال وواجبات يخجل أن يصرح لك بها، ووجودك يمنعه من إنجازها.فيجعلك تبدو في نظره ثقيلاً.

القاعدة الثامنة عشر: ابتعد عن التكلف بالكلام والتصرفات..

ودعك على طبيعتك مع الحرص على عدم فقدان الاتزان.. وفكر بما تقوله قبل أن تنطق به.

القاعدة التاسعة عشر: حاول أن تقلل من المزاح..

فهو ليس مقبولاً عند كل الناس.. وقد يكون مزاحك ثقيلاً فتفقد من خلاله من تحب.. وعليك اختيار الوقت المناسب لذلك.

القاعدة العشرون: حاول أن تنتقي كلماتك..

فكل مصطلح تجد له الكثير من المرادفات فاختر أجملها.. كما عليك أن تختار موضوعاً محبباً للحديث.. وأن تبتعد عما ينفر الناس من المواضيع.. فحديثك دليل شخصيتك.

2- مهارات الاتصال الشخصي التسع[1] :

المهارة الأولى:اتصال العين :

يقول رالف والدو ايموسون: العين يمكن أن تهدد كما تهدد بندقية معبأة

(1) بالاعتماد على نفس المصدر السابق

ومصوبة أو يمكن أن تهين كالركل والرفس. أما إذا كانت نظرتها حانية ولطيفة فانه يمكنها بشعاع رقتها وعطفها أن تجعل القلب يرقص بكل بهجة.

كيف تحسن اتصالك بالعين:

اتصال العين هو المهارة الأكثر تأثيرا بين تأثيراتك الشخصية المتعددة، عيونك هي الجزء الوحيد من جهازك العصبي المركزي الذي يرتبط بالشخص الآخر بشكل مباشر، وللاتصال بالعين آثار ثلاثة:

- الألفة.
- أو التخويف.
- أو المشاركة.

الألفة أو التخويف تنتجان عن النظر إلى الشخص الآخر لمدة عشر ثواني إلى دقيقة.

أما المشاركة وهي التي تشكل أكثر من 90٪ من اتصالنا الشخصي خاصة في مجال العمل فإنها تستدعي أن تنظر إلى الشخص الذي تتحدث معه من خمس إلى عشر ثواني قبل تحويل النظر عنه إلى مكان آخر وهذا هو الطبيعي إن كنت تتكلم مع شخص أو ألف شخص.

أحذر من:

- أن تنظر إلى أي شرع وفي كل جانب إلا مستمعك فان ذلك يقوض مصداقيتك ويبعث على التوتر وعدم الطمأنينة.

- إن تغمض عينك لمدة ثانيتين أو أكثر فانك بهذا الفعل تقول لا أريد أن أكون هنا أو لا أريد أن اسمع هذا وهذا الشعور سينتقل إلى مستمعيك ويشاطرونك عدم رغبتهم في الاستماع إليك.

أن تركز نظرك على شخص أو اتجاه معين عندما تخاطب مجموعة كبيرة بل تقل عينك إلى كل اتجاه أعط خمس ثواني من التركيز في كل اتجاه.

المهارة الثانية: مهارة الوضع والحركة:

تعلم أن تقف منتصباً وتتحرك بصورة طبيعية وسهلة، فيجب أن تكون قادراً على تصحيح الاتجاه العام الذي يرتخي فيه الجزء الأعلى من الجسم. فعند قيامك بعملية الاتصال يكون الوضع أكثر فعالية عندما تكون مرناً،لا أن تكون مغلقا في وضعية متوترة هذا ينطبق على كل الملامح والحركات وينطبق أكثر على الساق والقدم ؟

أن الطريقة التي تظهر بها نفسك جسمياً يمكن إن تعكس كيف تظهر نفسك عقلياً والطريقة التي تنظر بها إلى نفسك هي عادة الانطباع الذي يكونه عنك الآخرون.

قف منتصباً: مظهر الجزء العلوي من جسمك يدل على رأيك في نفسك هذا الحكم ليس في كل الأحوال لكن على الأقل هذا هو رأى الآخرين فيك حتى تتكون لديهم معلومات أخرى كافية لتغير هذا الرأي.

راقب الجزء الأسفل من جسمك. عندما تتحدث إلى الآخرين فقد تقلل

من تأثيرك بسبب الطريقة التي تقف بها. وقد تحول طاقة اتصالك الشخصي بعيداً عن مستمعيك من خلال لغة الجسم غير الملائمة.

ومن أكثر الأنماط الشائعة للوضعية الخاطئة هي:

- التراجع إلى الخلف
- الميل من جنب إلى جنب أو الاعتماد على رجل والتحول إلى الرجل الأخرى.

فعندما تتحدث إلى الآخرين، تحرك في أرجاء المكان – اخرج من خلف طاولة الخطاب حتى لو كنت في وضع رسمي – هذا سيزيل الحواجز بينك وبين الآخرين حرك يديك وذراعيك وتحرك يمنة ويسره – لا تبالغ في ذلك بل تحرك ضمن مستوى طاقتك الطبيعية

المهارة الثالثة: ملامح وتعابير الوجه:

في الواقع أننا أحيانا لا نعرف عن قياداتنا الكثير أو لنقل كمثل أقرب عن أساتذتنا في هذا البرنامج ولذلك تجدنا نراقبهم بشكل متقطع ونمعن النظر في ملامح وتعابير وجوههم لنستنتج من بعض الإشارات وردود الأفعال بعض الانطباعات الأولية ونبني عليها حكماً على شخصية هذا الإسناد أو ذاك. إذا فنحن نعتمد على حدسنا وعلى مقدرتهم في قليل من الوقت على عرض الصفات التي تعجبنا ونحترمها.

لكي تكون فعالاً في اتصال الشخصي:

- يجب أن تكون يداك وذراعيك مستريحة وطبيعية بجانبك.

- يجب أن تكون حركاتك وإيماءاتك طبيعية عندما تكون نشيطاً.
- يجب أن تتعلم أن تبتسم تحت الضغوط النفسية بنفس الطريقة التي تكون فيها ابتساماتك طبيعية في الظروف العادية.

لكي تتواصل بشكل فعال فانك تحتاج إلى:

- أن تكون مبتهجاً في وجهك وإيماءاتك.
- تفعل ذلك وكأنه شيء طبيعي.

المهارة الرابعة: اللبس والمظهر:

يجب أن تعلم إن الانطباع الذي تتركه لدى الآخرين في أول مقابلة لا يمكن تكراره.

تتكون لدينا انطباعات أنية واضحة عن الناس خلال الثواني الخمس الأولى التي تراهم فيها. ويقدر الخبراء أننا نأخذ خمس دقائق أخرى لنضيف خمسين في المائة من انطباعنا (السلبي أو الايجابي) إلى الانطباع الذي تكون في الثواني الخمس الأولى. وبما أن تسعين بالمائة من شخصيتنا يتم تغطيتها باللباس، لذلك من الضروري أن نكون مدركين للرسائل الاتصالية التي تحملها ملابسنا، إن العشرة بالمائة غير المعطاة من جسمنا هي في العادة وجوهنا وأحيانا غطاء الرأس (الغترة) وهذه العشر بالمائة الأكثر أهمية من كل الجسم لأنها المكان أو المنطقة التي ينظر إليها الناس.

ولاشك أن الانطباع الذي يستقبله الآخرون يتأثر كثيراً بأسلوب الزينة الذي نزين به رأسنا.

المهارة الخامسة: الصوت والتنوع الصوتي:

صوتك: هو الوسيلة الرئيسية التي تحمل رسالتك انه مثل وسيلة النقل.

صوتك رسول الحيوية والطاقة.

يجب أن ينقل صوتك بشكل الإثارة والحماس اللتان تشعر بهما اغلبنا يصبح بشكل سريع حبيسا لأنماط عاداته الصوتية التي من الصعب تغييرها. بينما في الحقيقة أنه يمكن أن نغير عادتنا ونتعلم عادات جديدة. نغمتك الصوتية ونوعيتها تشكل 84٪ من رسالتك كما أشار إلى ذلك دكتور مهربيان في دراسته.

بمعنى آخر إن نغمة حبالك الصوتية والرنين والإلقاء تشكل 84٪ من المصداقية التي تكون لديك عندما لا يستطيع الناس رؤيتك كأن تكون تتحدث على الهاتف مثلا.

أصوات الكلمة الواحدة: .

الخصائص الدقيقة للصوت أكبر أثرا مما نعتقد. ويمكننا أن نقرأ الكثير من أمزجة الناس وحالاتهم النفسية من النغمة الصوتية على الهاتف خلال الثواني الأولى القليلة

المكونات الأربع التي تكون تعبيرك الصوتي هي

1- الاسترخاء.

2- وطريقة التنفس.

3- والإلقاء

4- وتأكيد المقاطع.

وكل مكون من هذه المكونات يمكن تعديله من خلال التدريبات لتوسيع تأثيرك الصوتي.

المهارة السادسة: اللغة غير المنطوقة (وقفات، كلمات)

تتكون اللغة من الكلمات المفهومة والأصوات غير المفهومة. يكون تواصل الناس أفضل عند قدرتهم على اختيار الكلمات الصحيحة ويتطلب ذلك استخدام مفردات غنية ملائمة للسياق ولا ينبغي أن يتحدث أحدنا إلى طفل بنفس الطريقة إلى يتحدث بها إلى مجموعة من علماء الفيزياء مثلا: أحذر من الأساليب والمصطلحات التي يصطلح عليها أهل تخصص معين أو فئة معينة من الناس،فهذه الأساليب صالحة لأهل الاختصاص بوصفها طريقة سهلة ومختصرة ومعبرة عما يريدون غير أن هذه الأساليب وان كانت مفهومة للفئة المتخصصة ألا أن أغلب الناس لا يفهمونها.

المهارة السابعة: إشراك المستمع :

عندما تتكلم وتشرك بالمحتوى الذي يهدف إلى مخاطبة الجانب الفكري

فانك تتوجه إلى مجال ضيق جداً. حيث تناشد في الغالب الجانب الأيسر من الدماغ والمتعلق بالمعلومات المجردة (كالحقائق والأرقام..)

ولا ريب أن هذا قد يكون كافياً أحيانا لكن عليك أن تدرك بأن تلك المعلومات يمكن أن توصل بشكل فعال بواسطة الكتابة. فالناس يقرأون بسرعة خمسة أضعاف ما تتحدث. عندما تتكلم وعندما تكون منهمكاً في عملية الاتصال فانك تكشف أفكاراً وآراءً وتحاول أن تحرك الناس تجاه فعل ما أو تقنعهم بالموافقة. وإذا لم تستطع تشغيل الجانب الأيمن من الدماغ لدى مستمعيك فانك تفقد الكثير من إمكانياتك للتأثير. وفي حقيقة الأمر المستمعون سواء كانوا شخصاً أو أشخاص يقعون تحت تأثير المؤثرات المختلفة في كل لحظة ولذا أنت تحتاج إلى تحريك كل أحاسيسهم وكل عقولهم وكلما كان المستمع منهمكاً أكثر ومشاركاً أكثر ومنفعلا مع ما تقول كلما ازدادت قدرتك على إقناعه برسالتك.

دوامات.

ونقصد بالدوامة أي شيء تفعله ينتج منه لحظة انهماك في عقول مستمعيك. ويمكن إنارة هذه الدوامات من خلال الآليات التسع لإشراك المستمع والتي ستعرض فيما يلي:

تسع آليات لإشراك المستمع والتأثير عليه:

هذه الآليات تتمحور حول ثلاث مجالات رئيسية ويمكن تكيف

وتعديل هذه الآليات لقوائم المجموعة الكبيرة والاتصال الفردي ، والمحاور الرئيسة هي:

أ- الأسلوب

ب- التفاعل

ج- المحتوى

(أ) الأسلوب

1- الجانب المسرحي

ابدأ حديثك بافتتاح قوي كبيان مشكلة مهمة، أو رواية قصيرة مؤثرة، أو طرح سؤال جدلي بحيث تجعل كل شخص يفكر فيه. كما يمكن أن تصرح تصريحاً مثيراً أو تقول عبارة مدهشة. ضع عنصراً مثيراً مثل وقفة طويلة لتأكيد عبارة مهمة أو نغمة صوتية أو تغيرات في درجة الصوت أو عواطف ذات ونبرة عالمية مثل الغضب أو البهجة أو الحزن أو الإثارة.

2- اتصال العين:

- اعمل مسحاً شاملا لكل مستمعيك وذلك عن طريق الاتصال العيني المباشر المستمر لمدة طويلة عندما تشرع في الكلام ثم بعد ذلك ابدأ بالاتصال الموسع بالعين مع كل فرد على حدة.
- حافظ على إبقاء مستمعيك منهمكين ومنشغلين معك بقدر الإمكان.

3- **الحركة:**

- غير آلية تقديمك بالقيام بالحركة الهادفة كلما أمكن ذلك.
- تتراجع عن مستمعيك. تحرك نحوهم خاصة في بداية اتصالك وفي نهايته.

4- **الأدوات البصرية:**

- أضف تنويعاً إلى حديثك باستعمال الوسائل السمعية والبصرية.
- أعط مستمعيك شيئاً ما ينظرون إليه غير النظر إلى شخصك؟
- استعمل أنواعا مختلفة من الأدوات البصرية في أي عرض رسمي.

مثال :استعمل الشفافات - الكتابة على السبورة الورقية - استعمل البوربوينت.

(ب) **التفاعل:**

5- **الأسئلة:**

- هناك ثلاثة أنواع من الأسئلة يمكن استعمالها في أي اجتماع. وكل سؤال يسمح لك أن تحصل على مستوى أعمق من المشاركة.
- الأسئلة الجدلية ستبقي على مستمعيك نشطين ومفكرين وهذا يصلح خاصة عندما لا يتوافر لك الوقت أو أن الوضع غير ملائم لمناقشة قضية معينة بالتفصيل.اطلب رفع الأيدي للموافقة أو عدمها على بعض الأمور فهذا يشجع على المشاركة ويجعل الحياة تسري في الجميع.
- أطلب متطوعاً بمجرد مشاركة شخص واحد في الكلام أو في عمل مهمة فانه سيشعرك بتدفق الحياة في الآخرين كما لو كانوا هم المتطوعين.

6- **العرض:**

- خطط سلفاً لكل خطوة أو أجراء وتأكد من توقيت العرض بدقة قبل البداية.
- خذ متطوعاً من المجموعة لكي يساعدك في عرضك إذا كان ذلك ممكناً.

7- **الألعاب:**

- أدخل بعض الألعاب التعليمية والفوازير والحيل لرفع الملل وحاول قضاء وقت ممتع مع مستمعيك وإشراكهم معك دون أن يخل ذلك بالهدف الرئيس. وبحيث تبقي مسيطراً على الجلسة.
- استعمل الإبداع والحيل والألعاب التي يمكن استعمالها بشكل فعال في كثير من الأوضاع. لكن حافظ على مستوى رفيع من الذوق عند التعامل مع هذه الأمور.

ج) المحتوى:

8- **الاهتمام:**

- قبل أن تتكلم راجع ما تود أن تقوله بسؤال (كيف أفيد مستمعي)
- تذكر أن ذاكرة المستمع قصيرة المدى حاول تركيز المعلومات وجذب الانتباه.
- استعمل الاتصال العيني لإثارة الاهتمام. استخدم الأمثلة،الفكاهة، الأدوات البصرية، الحركة لجذب اهتمام مستمعيك.

9- المرح:

- ابدأ بتعليق حميمي وودي
- اجعل دعابتك ذات صلة بمستمعيك ولها علاقة بموضوع الحديث
- كن محترفاً في إظهار إنسانيتك في الوقت المناسب
- صور إحساس المرح وروح الدعابة ويمكن ذلك عن طريق بعض القصص أو المواقف الطريفة أو الأحداث، كما يمكن استعمال تعليقات المستمعين لخلق جو من المرح والدعابة.

المهارة الثامنة: استخدام المرح:

الدعابة واحدة من اكبر المهارات المهمة للتأثير في عملية الاتصال لكنها في الوقت نفسه واحدة من اكبر أساليب المراوغة.

بعض الناس جذابون ومحبوبون بطبعهم وآخرون يجب أن يعلموا ليكونوا كذلك وروح الدعاية مهارة قابلة للتعلم ويمكن أن تتعلم استعمال هذه المهارة بكل يسر وسهولة.

ابتسامتك هي ما يراه الناس: عندما نتحدث فالناس ينظرون إلى وجوهنا وميزتنا السائدة هي ابتسامتنا. هذه السمة المهمة من سيماء وجوهنا تظهر بشكل سريع في كل حالاتنا.

المهارة التاسعة: الذات الطبيعية:

الهدف من هذه المهارة:

1- إن تكون أصيلا صادقاً تعكس شخصيتك الحقيقية في كل ظروف الاتصال.

2- إن تفهم قواك الطبيعية وتستعملها في الاتصال.

3- إن تحول نقاط الضعف في الاتصال إلى نقاط قوة.

4- إن يكون لديك الثقة في نفسك للتكيف مع مختلف الظروف.

الوحدة الثالثة

الصراع والغموض الوظيفي

1- مفهوم الصراع وطبيعته :

- **الصراع التنظيمي: لغة**: هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق.
- **الصراع اصطلاحا**: مأخوذ من الكلمة اللاتينية Conflicyus والتي تعني النظامين معا باستخدام القوة وهي تدل على عدم الاتفاق.
- **المعنى اللفظي**: يشير إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى آثار تمزقية.

حيث يرى Kelly أن الصراع هو "نتيجة جانبية للتغير وأنه من الممكن أن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة ويمكن أن يكون الصراع هادفا وفعالا بحيث أنه يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة.

تعريف سميث Smith : بأنه "الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة. يشير مفهوم الصراع التنظيمي إلى عملية الخلاف أو النزاع التي تتكون كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب

فرد معين أو مجموعة أفراد، أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أ فراد، سواء من داخل ميدان العمل أو في ميدان مجتمعي آخر وذلك بهدف إحداث تغيير (إيجابي أو سلبي) في بنية أو معايير، أو قيم ذلك الفرد، أو تلك المجموعة، أو المنظمة.

ويشير باركر: أن الصراع يحدث في تلك المواقف التنظيمية التي تتطلب أداء أنشطة غير متوافقة، أي تلك المواقف التي يمكن أن يؤدي تصرف أحد العاملين إلى الأضرار بالأنشطة الوظيفية لبقية العاملين أو التدخل معها، أو تعارضها، بما يفضي إلى انخفاض المردود من تلك الأنشطة.

ويعرف روبنز (Robbins) الصراع " بأنه النشاط المعتمد، الذي يقوم به الشخص بغية إفساد جهود شخص آخر، بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص، وتتسبب في عدم تمكنه من تحقيق أهدافه أو مصالحه.

فالصراع التنظيمي هو أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل ويمكن أيضاً تعريف الصراع بأنه إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل، وحيث أشار معظم الكتاب إلى أن وجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حافز ويعتبر أيضاً أحد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات ولكن وصول الصراع إلى مستوى عالي يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية.

ويمكن تناول مفهوم الصراع التنظيمي من خلال وجهتي نظر محددتين هما:

1- النظرة الكلاسيكية (التقليدية).

2- النظرة الوظيفية (السلوكية).

1- النظرة الكلاسيكية (التقليدية):

يرى أصحاب هذه النظرة الكلاسيكية أن الصراع شيء غير مرغوب فيه، ويجب تقليله أدنى حد ممكن، أو إزالته من خلال الاختيار السليم للأفراد، والتدريب، وتوصيف الوظائف، وإعادة التنظيم وغالبا ما تساعد هذه المبادئ على تقليل أو احتمال منع بعض أشكال الصراع غير المرغوب فيه.

ولقد أوضح (الشرقاوي 1992م) أن أصحاب تلك النظرة يتناولون الصراع على أنه نوع من النقص، والقصور الناتج عن الهيكل التنظيمي، وغالبا ما يؤدي هذا الصراع إلى التأثير على كفاية وفعالية المنظمة، وبصفة عامة، فإن أصحاب هذه النظرة يرون أن علاج النتائج السلبية للصراع يكمن في معالجة جوانب القصور في الهيكل التنظيمي بالدرجة الأولى ويتضح من هذا الافتراض أن الجهود الإدارية لمعالجة الصراع التنظيمي يجب أن توجه إلى تحسين العديد من الأبعاد التنظيمية مثل: تحسين قنوات الاتصال، وتحديد المهام،والاختصاصات الوظيفية، والاهتمام بصياغة القوانين والإجراءات التنظيمية، كوسائل أساسية لعلاج الصراع.وكذلك يتضح أن عدم قدرة الإدارة على تكوين الهيكل التنظيمي المناسب يمكن أن يؤدي إلى تزايد حدة النتائج السلبية للصراع التنظيمي.

2- النظرة الوظيفية (السلوكية):

يتناولونه بحسبانه ظاهرة طبيعية، حتمية تنظيمية، تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أي منظمة، ولا يمكن التخلص منه، بل ينبغي إدارته، وتحقيق أقصى استفادة ممكنة منه.

2- مراحل تطور الصراع:

- الفكر الإداري التقليدي يرى أن تجنب الصراع في المنظمات الإدارية أمر ضروري.
- الفكر السلوكي يرى أن الصراع داخل المنظمات الإدارية أمر طبيعي في حياة الأفراد وحياة المنظمات.
- المدرسة التفاعلية ترى أن الصراع ضروري ومهم لإنجاز الأعمال بفعالية.

أولا: المرحلة التقليدية

أشارت تجارب الهوثورن إلى أن الصراع ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل وعن عدم الانفتاح وعدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهدافهم، فالنظرة في هذه المرحلة للصراع سلبية على أساس أن الصراع شيء سلبي يرتبط بالخوف والعقاب

ثانيا: مرحلة الفكر السلوكي

يتطابق التوجه في هذه المرحلة مع ما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية

حول مفهومها للسلوك وكذلك الصراع، واعتبرت أن للصراع فوائد كبيرة تعود على المنظمة.

ثالثا: المدرسة التفاعلية

تتضمن أفكارها حول قبول الصراع فهي تدعو إلى تشجيع المديرين على خلق جو مقبول من الصراعات داخل منظمات العمل كوسيلة لزيادة الكفاءة والمهارة والتجديد، وهناك مفهومين للصراع ويترتب على كل مفهوم آثار معينة:

آثار المفهوم الإيجابي:

- مشاركة بناءة من الأفراد كافة في العمليات التنظيمية.
- يساعد على تنمية المهارات والأفكار والإبداع.
- يساعد على اختيار البديل الأفضل للمنظمة وكذلك الأفراد.

آثار المفهوم السلبي:

- عدم رغبة الإدارة في معرفة وجهات نظر العاملين ينعكس سلباً على عملهم وإبداعاته.
- يقلل من عامل الانتماء للمنظمة الإدارية ومن ثم يسعى كل فرد إلى تحقيق أهدافه الخاصة.
- الخوف من انتشار الصراع إلى مستويات التنظيم كافة.

3- الأبعاد النظرية للصراع

فلسفة ابن خلدون تقوم على ثلاثة مرتكزات هي:

أ - صعوبة أن يعيش الأفراد منعزلين، فلا بد من اجتماعهم وهذا الاجتماع يترتب عليه صراعات.

ب- لا بد من وجود العدل بين الناس.

ج- مقاومة العدوان وإقامة العدل.

4- مستويات الصراع التنظيمي:

أ - **على المستوى الفردي**: يتكون عندما لا يستطيع فردان أو أكثر التوصل إلى اتفاق حول هدف أو موضوع ما.

ب- **على المستوى الجماعي**: يحدث عندما يواجه الفرد موقفاً يتطلب منه اختيار بديل من عدة بدائل أو ترك البدائل الأخرى لعدم قدرته على تحقيقها.

ج- **على المستوى التنظيمي**: يظهر في حالة وجود اختلاف في وجهات النظر أو في حالة الوصول إلى استنتاجات مختلفة بين الأفراد حول موضوع ما داخل الوحدة.

د- **الصراع بين الجماعات**: يظهر عندما يكون هناك اختلاف بين أفراد التنظيم في الآراء والأهداف أو في آليات العمل.

هـ - **الصراع على مستوى المنظمة: ويأخذ أحد الأشكال التالية:**

- الصراع الأفقي: يحدث بين العاملين أو الدوائر من المستوى التنظيمي نفسه.
- الصراع العمودي: يحدث بين المشرف وتابعيه في العمل الذي لا يتفقون على طريقته المناسبة لتحقيق الأهداف.
- الصراع بين الموظفين والاستشاريين: ويحدث حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرارات.
- صراع الدور: ويحدث نتيجة تأدية الشخص أدواراً متعددة في مجال عمله.
- الصراع بين المنظمات: يظهر في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج أو التسويق أو الموردين.

في حالة الصراع الفردي :

يلجأ الأفراد للوسائل الإيجابية التالية لمواجهة الصراع:

- السمو: يقوم الفرد بتغيير دوافعه السلبية إلى دوافع إيجابية.
- التعويض: يحاول الفرد أن يعوض النقص في قدراته ومهاراته من مجال إلى مجال آخر.

أما الوسائل السلبية لمواجهة الصراع تتمثل فيما يلي:

- الانسحاب: تجنب كل مصادر الصراع داخل المنظمة.

- التبرير: إعطاء تبريرات مقبولة اجتماعياً.
- الإسقاط: إلقاء اللوم على غيره من الأفراد.

وفي حالة الصراع على مستوى التنظيم :

يقسم إلى قسمين:

- صراع مؤسسي: يظهر عند محاولة أحد الوحدات داخل التنظيم تحديد الواجبات والأنشطة للوحدات الأخرى مثل الصراع حول اقتسام الميزانية
- صراع طارئ: يحدث نتيجة لعدم وجود الرضا الوظيفي أحياناً أو للافتقار للمعايير الموضوعية في توزيع الموارد البشرية.

الصراع الوظيفي وغير الوظيفي:

- الصراع الوظيفي: ينتج عند تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم أو على مستوى المنظمات وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره.
- الصراع غير الوظيفي: هو نتيجة للتفاعل بين طرفين مختلفين في الأهداف والحلول بشكل يترتب عليه تخريب وعرقلة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

ويمكن تحديد أربعة أنواع من التفاعلات التي تدخل في تشكيل السلوك الوظيفي تتراوح ما بين الاهتمام بالذات والاهتمام بالآخرين:

1- نكران الذات: أي قيام الفرد بصورة مستمرة بتقديم المساعدة للآخرين دون الانتظار للحصول على مكافأة.

2- التعاون: أي العمل في اتجاه واحد لكي يعود بالمنفعة على الطرفين.

3- المنافسة: يظهر عندما يكون هناك تنافس بين فردين أو مجموعتين عن رغبة منهما في إنجاز هدف ما، أو نتيجة للتنافس على بعض الموارد.

4- الاختلاف: ينتج عن عدم مطابقة الأهداف للطرفين ويغلب التصرف هنا بسلوك يتصف بالمقاومة والاعتراض.

5- مصادر الصراع التنظيمي:

هناك عوامل عديدة لها دور في ظهور الصراع داخل المنظمة كأن يكون الصراع بين فرد وفرد أو جماعة وجماعة أو بين أقسام متعددة ولكل حالة من هذه الحالات أسباب خاصة بها أما أسباب الصراعات التنظيمية فهي:

(أ) مشكلات الاتصالات الإدارية:

معظم المشكلات تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، فالاتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية ومن المعوقات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري الفروقات بين الأفراد فقد يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الاتصال، وقد يختلف الأفراد باختلاف اتجاهاتهم وتتضمن

الاتجاهات الأشكال التاليـة: الانطواء، وحبس المعلومات والمبالغة في تخطي خطوط السلطة.

(ب) معوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي:

وتتمثل هذه المعوقات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل، مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة ومن هذه المعوقات ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات.

(ج) معوقات أو مشكلات تسببها البيئة:

تظهر في البيئة الداخلية والخارجية وتتمثل في اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي أو عدم وجود مناخ عمل صحي، الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية وتدني الإنتاجية وزيادة التكاليف.

أنواع الصراعات داخل بيئات العمل:

1- الصراع وفقاً لمستواه: (صراع داخل الفرد، بين فردين، داخل المجموعة، بين المجموعات، على مستوى المنظمة، بين المنظمات الصراع وفقاً لاتجاهاته: الصراع الرأسي، والصراع الأفقي.

2- الصراع وفقاً لنتائجه: الصراع الإيجابي، والصراع السلبي.

3- الصراع من حيث التخطيط: الصراع الاستراتيجي، والصراع غير المخطط.

4- الصراع من حيث التنظيم: الصراع المنظم :وهذا يظهر التعبير عن الأفعال التي تتطلب العمل والتضامن الاجتماعي، الصراع غير المنظم: وهو ما يتم به استخدام أشكال سلوكية مثل الشكاوي والتذمر وترك العمل.

6- مراحل عملية الصراع:

- مرحلة الصراع الكامن: وهنا لا يترتب أي إدراك أو فهم أو إحساس بظهور الصراع ولكن تظهر بعض الحالات التي تؤثر على علاقة بعض الأطراف مثل التنافس على الموارد المحدودة أو الحاجة إلى استقلالية وتشعب الأهداف.
- مرحلة إدراك الصراع: وهنا يتم إدراك الصراع دون أن يكون هناك حالات سابقة كأن يسيء طرف فهم أو استيعاب الطرف الآخر.
- مرحلة الشعور بالصراع: وهنا قد يكون هناك إدراك للصراع ولكن دون أن يكون هناك شعور لدى المدير بأن هناك حالات قلق وتوتر.
- مرحلة إظهار الصراع: وهنا يمكن ملاحظة أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارع عليها.

- مرحلة ما بعد الصراع: إذا كانت هناك حلول ترضي الطرفين فإن من المتوقع أن يكون هناك تعاون ومودة بين الأطراف ولكن إذا لم يكن هناك حلول فإن المشاعر سوف تبقى كامنة وتزداد وسوف تنفجر في أي لحظة.

7- إدارة الصراع في بيئات العمل:

من الأسباب التي دعت المنظمات لإدارة الصراع الاهتمام المتزايد بالعولمة وتدني الاعتماد على السلطات أو الحكومات المحلية للقيام ببعض الأعمال، ويعتمد أسلوبَ حل وإدارة الصراع على عنصرين:

أ- التوزيع: أي أن يكون أحد أطراف الصراع على علم بأن مقدار ما سيكسبه أحدهم يكون على حساب خسارة الطرف الآخر.

ب- التكامل: فيكون نتيجة حساب الأطراف أن كلاً سيحقق مكسباً وهذا العنصر يؤدي على تحقيق الرضا أكثر.

وفي حالة ظهور الصراع تلجأ الإدارة إلى استخدام أحد الأساليب التالية:

1- **الانسحاب:** هو ترك المدير لبعض واجبات العمل لفترة قصيرة كأن يقوم بتأجيل الإجابة على مذكرة أو الغياب عن حضور أحد اللقاءات وتستخدم في حالة كون المشكلة ضئيلة ولا تحتاج إلى وقت كبير، أو كون المدير لا يتمتع بشخصية أو حضور كبير أو أن يكون هناك من يستطيع وضع حلول في غياب المدير.

2- **التهدئة:** وهو تدخل الإدارة وعلى رأسها المدير عن طريق إتباع إستراتيجية سلوكية تتمثل في إن الصراع سوف يتلاشى تدريجياً مع الدعوة إلى ضرورة التعاون بين الأطراف.

3- **حلول الوسط:** أي اختيار المدير لبديل يرضي الطرفين ولا يترتب عليه خسارة أي طرف.

4- **الإجبار:** وهو لجوء الإدارة إلى استخدام القوة القانونية في حل النزاع ويفضل استخدامه في الحالات الطارئة.

5- **المواجهة:** الاعتراف بوجود صراع ثم لجوء الإدارة إلى استخدام المنهج العلمي والتقييم ودراسة البدائل للوصول إلى حلول مقبولة.

وفي حالة البحث عن مصادر الصراعات التنظيمية التي تمت الإشارة إليها وجد رجال الإدارة أنها تعود للمصادر التالية:

- الاعتمادية المتبادلة في أداء الأعمال في التنظيم.
- الاعتماد على مجموعة أخرى في أداء الأعمال.
- الاختلاف في الأداء الوظيفي لكل من الأفراد والجماعات من حيث الواجبات والمسؤوليات.
- عدم وضوح الوسائل والأهداف والسياسات المتبعة من قبل الوحدات داخل المنظمة بخصوص أداء بعض الأعمال.

ومن الاستراتيجيات التي تساعد في وضع الحلول:

- التفاوض: أي محاولة معرفة أسباب الصراع والعمل على تحقيقه.
- استخدام أسلوب الإدارة في العلاقات الإنسانية بدلاً من استخدام النهج البيروقراطي.
- محاولة تعديل وتغيير السياسات الداخلية.
- تشكيل فرق دائمة تعمل على تشجيع روح عمل الفريق.
- استخدام أنظمة اتصالات فعالة وباتجاهات مختلفة.
- تدخل الرئيس الأعلى بصورة مباشرة.
- تصميم برامج تدريبية تعتمد على النهج العلمي.

تعتبر مهارة إدارة الصراع من أهم المهارات التي يجب تنميتها عند المديرين والأفراد وذلك لتحقيق ما يلي:

- للحصول على التغيير البناء وإدارته.
- للمساعدة في معرفة وتفهم الاختلافات في قيم وثقافة الأفراد والمنظمات.
- لتنمية إدارة فريق العمل.

استراتيجيات إدارة الصراع:

هناك خمسة نماذج لإدارة الصراع التنظيمي تتراوح ما بين التعاون والتشدد وهي:

1- التنافس : يحاول طرف أن يحقق مصلحته الخاصة على حساب مصلحة الطرف الآخر . هنا: متشدد – غير متعاون وتسمى: ربح وخسارة

- عند الرغبة في اتخاذ قرار سريع وذلك لأمر مهم.
- في حالة إحداث تغييرات.
- في حالة فشل النماذج الأخرى.
- عند تدني مستوى الثقة التنظيمية

2- التساهل : يحاول طرف تحقيق مصلحة الطرف الآخر حتى وإن كان على حساب مصلحته

هنا: غير متشدد - متعاون، تسمى: خسارة وربح

- إذا توفرت لدى الإدارة الرغبة الأكيدة في المحافظة على العلاقات داخل المنظمة.
- في حالة رغبة المنظمة في حل الصراع.
- في حالة الرغبة في تنمية مهارات الأفراد العاملين.
- عند الرغبة في معرفة آراء العاملين.

3- التجنب: بتجاهل طرف ما مصلحته ومصلحة الطرف الآخر

هنا غير متشدد - غير متعاون، وتسمى: خسارة وخسارة

- إذا توصل أطراف الصراع إلى أن الصراع ليس ذي أهمية.
- إذا كان الصراع يحتاج لوقت طويل.
- إذا رغب كل طرف في تهدئة الوضع.

4- التضامن : يحاول الطرف تحقيق مصلحته ومصلحة الطرف الآخر هنا: متعاون - متعاون، وتسمى: ربح وربح

- لإيجاد حلول للمشكلات المزمنة.
- للحصول على الاجتهادات في حل المشكلات.
- لتبادل الخبرات والمشاعر.

5- التسوية : ويكون ها الحل الوسط أي التعاون والحزم من كلا الطرفين وكل منهما يحقق جزء من الربح والخسارة

- إذا كانت النتيجة التوصل إلى اتفاق في حالة تمتع كل طرف بموقف قوي.
- لإيجاد حلول مرضية للطرفين ومؤقتة.

كما توصل الباحثون إلى وضع تصنيف آخر لاستراتيجيات الصراع بهدف التخفيف منه وإيجاد حلول جيدة تؤدي إلى تجنب آثاره السلبية تتمثل في:

1- تجنب موضوع الصراع باستخدام أنماط الإهمال أو الفصل بين الأطراف.

2- التهدئة، لمحاولة التقليل من نقاط الخلاف والتركيز على وجود مصالح مشتركة.

3- استخدام القوة.

4- المواجهة، أي محاولة التعرف على المصالحة المشتركة بين الأطراف والتركيز عليها ومن ثم التركيز على الأهداف العليا للمنظمة.

إن استخدام كل هذه الأساليب يساعد المنظمة على تجنب المشكلات وبالتالي التطور والبقاء، وهنا لا بد للإدارة والمدير من الاستعانة بالإرشادات التالية في عملية الصراع:

1- الرؤية: أي سعي المدير لإقناع جميع العاملين بوجود هدف يسعى الجميع لتحقيقه.

2- الأهداف: أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للتطبيق.

3- الاتصال: تطوير قنوات الاتصال بين جميع الأطراف داخل المنظمة الإدارية بشكل يترتب عليه الشعور بالراحة من قبل الموظفين.

4- القيادة: وهذا يتضمن الأسلوب والنهج الإداري الذي يجب ممارسته بشكل يترتب عليه تأثير المدير الإيجابي على الأفراد.

5- التعليم: ويتم بصورة مستمرة في محاولة لتنمية وصقل مهارات العاملين وقدراتهم ومستوياتهم الثقافية.

الوحدة الرابعة

ضغوط العمل

يقضي الإنسان وقتاً طويلاً في العمل يصل إلى ثماني ساعات يومياً وإلى اثنتي عشر ساعة أحياناً .

ومن المعلوم أن ذلك العمل الطويل يتبعه توتر بسبب قضايا غير سارة مثل بيروقراطية العمل ورؤساء عمل لهم مطالب صعبة واجتماعات مملة وطعنات زملاء من الخلف ونقد ومضايقات وجداول أعمال مزدحمة وظروف عمل سيئة وصفقات خاسرة، مما يؤثر سلباً على قدرة الموظف على الإنجاز الفعال بشكل خاص وعلى أداء المنشأة بشكل عام مما يؤدي في نهاية المطاف إلى عدم رضا العملاء واضمحلال المنشأة.

إضافة إلى ذلك كله فإن منا من يواجه العديد من الضغوط في شتى مجالات الحياة، في العمل في البيت (مع الزوجة والأولاد والجيران) أثناء القيادة ....الخ.

فما هذه التوترات؟ وما تعاريفها؟ وكيف نعالجها؟ وكيف تؤثر علينا وعلى منشأتنا التي نعمل بها؟

عَنْ أَبِيْ سَعِيْدٍ الْخُدْرِيِّ قَالَ دَخَلَ رَسُوْلُ اللهِ ﷺ ذَاتَ يَوْمٍ الْمَسْجِدَ فَإِذَا هُوَ بِرَجُلٍ مِنْ الْأَنْصَارِ يُقَالُ لَهُ أَبُوْ أُمَامَةَ فَقَالَ يَا أَبَا أُمَامَةَ مَا لِيَ أَرَاكَ جَالِسٌ فِيْ الْمَسْجِدِ فِيْ غَيْرِ وَقْتِ الصَّلَاةِ قَالَ هُمُوْمٌ لَزِمَتْنِي وَدُيُونٌ يَا رَسُوْلَ اللهِ قَالَ أَفَلَا أُعَلِّمُكَ كَلَامَ إِذَا أَنْتَ قُلْتَهُ أَذْهَبَ اللهُ عَزَّ وَجَلَّ هَمَّكَ وَقَضَى عِنْدَ دِيْنِكَ قَالَ قُلْتُ بَلَى يَا رَسُوْلَ اللهِ قَالَ قُلْ إِذَا أَصْبَحْتَ وَإِذَا أَمْسَيْتَ اللَّهُمَّ إِنِّيَ أَعُوْذُ بِكَ مِنْ الْهَمِّ وَالْحَزَنُ وَأَعُوْذُ بِكَ مِنَ الْعَجْزِ وَالْكَسَلِ وَأَعُوْذُ بِكَ مِنَ الْجُبْنِ وَالْبُخْلِ وَأَعُوْذُ بِكَ مِنْ غَلَبَةِ الدَّيْنِ وَقَهْرِ الرِّجَالِ قَالَ فَفَعَلْتُ ذَلِكَ فَأَذْهَبَ اللهُ عَزَّ وَجَلَّ هَمِّيْ وَقَضَى عَنِّيْ دَيْنِيْ.

رواه أبو داود في سننه

تعريف ضغوط الحياة

عرفه الدكتور هانز سيلاي Hans Selye الأب الروحي لهذا الموضوع كما يعده الكثيرون" استجابة جسدية غير محددة لمطلب معين".

ويعرف أيضا على أنه حالة من انعدام التوازن بين المطالب الداخلية والخارجية على حد سواء.

أما نحن فنعرفه على أنه المؤثرات السلبية الداخلية والخارجية التي تتحكم في قراراتنا العملية والحياتية.

من أين ياتي الضغط؟

- ضغط داخلي: الجسم العقل
- ضغط خارجي: من البيئة المحيطة.

يقول بعض الباحثين:

إن عقل الإنسان هو أقوى مسبب للضغط في العالم، وهو أيضا أسهل مسببات الضغط تحكماً فيه.

ماتيسون وإيفانسيفيتس

حقائق عن ضغوط الحياة

- إن ضغوط الحياة منتشرة دائماً وبشكل مستمر.
- لا نستطيع منعها بل نستطيع التحكم في آثارها.
- تتفاوت ضغوط الحياة من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد.
- يختلف الناس في استجابتهم وردود أفعالهم تجاه الضغوط.

الإدراك وأثره على ضغوط الحياة

السؤال هنا: لماذا يختلف الأفراد في إدراكهم وتفسيرهم عندما يتعرضون إلى موقف موحّد؟

إن عمليّة الإدراك تتأثر بمجموعة كبيرة من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في الطريقة التي يتم بها تفسير وتحليل وفهم الظواهر ثم تحديد رد الفعل المناسب.

العوامل التي تؤثر في عمليّة الإدراك

- توقعات الفرد لما سيتم استقباله من مثيرات.
- الحواس وقدرتها على الاستقبال.
- الخبرات السابقة والمعلومات المختزنة لدى الفرد.
- البيئة الحضاريّة والدور الاجتماعي التي يعيش فيها.
- القيم الدينيّة التي يؤمن بها.
- المستوى الثقافي والتعليمي.

يقول بعضهم:

إن الأفراد لا يعانون من الأشياء ذاتها، وإنما يعانون من إدراكهم لتلك الأشياء. ابيكتيتوس

الآثار المترتبة على ضغوط الحياة

1- سلبية

2- إيجابية

أولا: الآثار الإيجابية: كون نسبة الضغط مقبولة

- التجديد والابتكار.
- جودة الأداء.
- الانتماء والولاء.
- العمل الجماعي.
- التعاون والتضافر.
- التنافس البنّاء.
- تكثيف الرغبة في العمل.
- الرضا الوظيفي.
- الانضباط.

ثانيا: الأثار السلبية: عند زيادة نسبة الضغوط عن الحد

- جسمية: ضربات قلب عالية صعوبة التنفس ارتفاع ضغط الدم القرحة.
- شخصية: إحباط توتر قلق اكتئاب عصبية شعور بالذنب.
- سلوكية: فقدان الشهية التدخين ضعف الأداء.
- ذهنية: الشرود النسيان عدم القدرة على اتخاذ القرار

كيف تؤثر ضغوط الحياة على المنشأة؟

- ارتفاع معدلات شكاوى العملاء.
- العنف بين العاملين.
- إعادة التخطيط والعمل.
- وقت ضائع.
- زيادة في الأخطاء والمشاكل.
- عدم دقة القرارات المتخذة.
- زيادة التكاليف المالية.
- تدني مستوى الإنتاج.
- عدم رضا العملاء.
- كثرة الغياب والتأخير.
- التسرب الوظيفي.

طرق إدارة الضغوط على مستوى الفرد

- إدارة الوقت بفعالية.
- قم بالتفويض
- تعلم أن تقول لا (لا تجامل)
- المحافظة على الطاقة (لتغذية)
- طلب المساعدة من المتخصصين في معالجة الضغوط.
- تمارين الاسترخاء:
  1- العبادات.
  2- التنفس بعمق.
  3- اليوغا.
  4- التأمل.
  5- الإيحاءات الإيجابية.
  6- تمارين التفكير اللاشيئي.

كيف عالج الإسلام ضغط الحياة

- وننزل من القرآن ما هو شفاء ورحمة للمؤمنين.
- فإن مع العسر يسراً إن مع العسر يسرا.
- حسبنا الله ونعم الوكيل..
- قال ﷺ عجبت لمن خاف ولم يفزع إلى قول الله تعالى "لا إله إلى أنت سبحنك أني كنت من الظالمين"، وعجبت لمن اغتم ولم يفزع إلى قول الله

سبحانه "لا إله إلا أنت سبحنك إني كنت من الظالمين"، وعجبت لمن تعرض لمكر الماكرين وخداع المخادعين ولم يفزع لقول الله تعالى "وأفوض أمري إلى الله إن الله بصير بالعباد".

- إذا غضب أحدكم وهو قائم فليجلس فإن ذهب عنه الغضب وإلا فليضطجع.

العادات السبع ستيفن كوفي

العادة الأولى: كن إيجابيا

أنت مسؤول عن تصرفاتك ولا تلوم الظروف أو الأحداث، تحكّم في ردود أفعالك تجاه كل شخص أو كل موقف.

العادة الرابعة: فكر بعقلية اكسب وكسب

أنت تؤمن أن نجاح شخص ما لا يتطلب فشل آخر، أنت تسعى لحلول تكاملية للمشاكل، وتسعى لإيجاد الحلول المفيدة لجميع الأطراف.

حيث أن ملخص العادات السبع لستيفن كوفي:

تتكون شخصيتنا جميعاً مما نعتاده حتى يصبح دالاً علينا...... وهناك سبع عادات يؤدي اكتسابها – خطوة بخطوة – إلى نمو الشخصية نموا فعالا متوافقاً مع القانون الطبيعي للنمو، انتقالاً من الاعتماد على الغير إلى الاستقلال بالنفس ثم الاعتماد المتبادل.

هذه العادات هي :

1- العادة الأولى: كن ايجابيا مبادرا

كثيرون يتحركون وفقاً لما تمليه عليهم الظروف، أما السباقون المسيطرون فتحركهم القيم المنتقاة التي تتشربها نفوسهم وتصبح جزءاً من تكوينهم، ولكي تكون سباقاً يجب أن تعمل على تغيير الظروف بما يخدم أهدافك، لا أن تغير أهدافك وفقاً لما تمليه الظروف.

2- العادة الثانية: ابدأ والمنال في ذهنك

هذا يعني أن تبدأ ولديك فهم واضح وإدراك جيد لما أنت ماض إليه، أن تعرف أين أنت الآن ؟ وتتحقق من أن خطواتك ماضية في الطريق الصحيح.

نحن جميعا نلعب أدواراً متعددة في حياتنا لكن تحديد الهدف أو الرسالة يجعلنا أكثر دقة في معرفة الطريق الصحيح.

3- العادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم

نظم أمورك واتخذ إجراءاتك على أساس الأسبقيات... الأهم ثم المهم. يجب التركيز على الأمور الهامة وغير العاجلة لمنع الأزمات وليس لمواجهتها ومفتاح الطريق لتحقيق هذا الهدف هو تفويض السلطة والاختصاصات.

4- العادة الرابعة: فكر بعقلية اكسب وكسب:

ليس ضرورياً أن يخسر واحد ليكسب الآخر، هناك ما يكفي الجميع، ولا داعي لاختطاف اللقمة من أفواه الآخرين.

5- العادة الخامسة: حاول أن تفهم أولا، ليسهل فهمك

إذا أردت أن تتفاعل حقاً مع من تعاملهم، يجب أن تفهمهم قبل أن تطلب منهم أن يفهموك.

6- العادة السادسة: التكاتف مع الآخرين

كن منتمياً للمجموع عاملا من أجله... المجموعية ليست مجرد الجماعية، لأن نتاج العمل من أجل المجموع سيكون أكبر وأكثر من مجرد حاصل جمع نتاج أعضاء المجموعية، المجموعية هي 8=1+1 أو 16 وربما 1600.

7- العادة السابعة: اشحذ المنشار.

لكي تكون فعالاً يجب أن تجدد قوتك ومقدراتك متمثلةً في الأبعاد الأربعة للذات الإنسانية "الجسم، العقل، الروح، العاطفة" وهذا يتطلب تنمية الجسم بالرياضة، وتنمية العقل بالمعرفة والثقافة، وتنمية الروح بالإيمان والقيم، وتنمية العواطف بالتواصل مع المجتمع وصولاً إلى المنفعة المتبادلة وشحذاً لملكات الانتماء.

الوحدة الخامسة

القيادة الإدارية[1]

منذ الثمانينيات من القرن العشرين الميلادي بدأت العديد من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين وتطوير عملية اختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذيين والتعرف المبكر على المواهب القيادية لهم،وذلك لأثرها على سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أداءهم في التنظيم وبالتالي على تحقيق الأهداف بشكل مباشر.

فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة كفء وجيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة وتستطيع أن تحقق أهدافها، فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص والمكافآت .

1- مفهوم القيادة الإدارية وأنواعها:

(1) تم الاعتماد في إعداد الجزئية على: محمد مقبل، القيادة الإدارية على الرابط التالي:

www.ahlalhdeeth.com/vb/attachment.php?attachmentid-53255&d...

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا علماء أم قادة ظهروا في التاريخ،لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعا قابلا للجدل بقدر ما كانت موضوعا يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة.

وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

و يمكن تصنيف القيادة إلى:

(أ) القيادة الرسمية :

وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها .

(ب) القيادة غير الرسمية:

وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه

القيادية وقوة شخصيته بين زملاؤه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات .

وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة وقلما أن تجتمعان في شخص واحد .

2- هل القائد يولد أم يُصنع؟

وهو تساؤل مشهور اختلفت إجابات المتخصصين عليه اختلافا واسعًا، فأكد بعضهم إلى أن القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة معينة قليلة من الناس، يقول وارين بينسي: "لا تستطيع تعلم القيادة، القيادة شخصية وحكمة وهما شيئان لا يمكنك تعليمهما"، وأكد آخرون أن القيادة فن يمكن اكتسابه بالتعلم والممارسة والتمرين، يقول وارن بلاك: "لم يولد أي إنسان كقائد، القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية ولا يوجد إنسان مركب داخليًا كقائد" ومثله بيتر دركر يقول: "القيادة يجب أن تتعلمها وباستطاعتك ذلك".

والذي يتبين لنا أن القيادة تارة تكون فطرية وأخرى تكون مكتسبة، فبعض الناس يرزقهم الله تعالى صفات قيادية فطرية، كما قال النبي ﷺ للأحنف بن قيس رضي الله عنه "إنك فيك خصلتين يحبهما الله: الحلم والأناة، فقال الأحنف: يا رسول الله: أنا تخلقت بهما أم الله جبلني عليهما؟ قال: بل الله

جبلك عليهما، فقال :الحمد لله الذي جبلني على خلقين يحبهما الله ورسوله ."

3- صفات القائد الإداري:

قام كلا من داني كوكس (Danny Cox) وجون هوفر (John Hoover) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات هي :

1- **صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية:**

بحيث لا يستطيع القائد الفعّال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية) والأخرى في العمل،فالأخلاقيات الشخصية لابد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية

2- **النشاط العالي:**

بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور وينغمس في القضايا الجليلة في حال اكتشافه بأنها مهمة ومثيرة

3- **الإنجاز:**

فالقائد الفعّال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات،غير أن هناك فرقا مابين إعداد الأولويات وإنجازها

4- **امتلاك الشجاعة:**

فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة،فالشخص الجريء المقدام قد يلجأ إلى المشي على

الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة،في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام.

5- **العمل بدافع الإبداع:**

يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاَق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.

6- **العمل الجاد بتفان والتزام:**

فالقادة الفعالين يقوموا بإنجاز أعمالهم بتفان وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال.

7- **تحديد الأهداف:**

فجميع القادة الفعَالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.

8- **استمرار الحماس:**

إن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما،فهم تماما كالشعلة التي لا تنطفئ

أبدا لتبقى متقدة على الدوام،فنمو القائد وتطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إذا إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة ومتراصة بين تلك الصفات.

9- امتلاك الحنكة:

فالقائد الفعَال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.

10- مساعدة الآخرين على النمو:

فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط،وعندما يكون جو العمل سليما وصحيا وخاليا من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون،ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءا متكاملا لا يتجزأ متجين فريقا يتصدى لأقوى الفرق والمهام.

أما د.السيد عليوة حدد الصفات الشخصية والقيادية كما يلي:

الصفات الشخصية :

1- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.

2- الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.

3- القوة البدنية والسلامة الصحية.

4- المرونة وسعة الأفق.

5- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.

6- المظهر الحسن.

7- احترام نفسه واحترام الغير.

8- الإيجابية في العمل.

9- القدرة على الابتكار وحسن التصرف.

10- أن تتسم علاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه بالكمال والتعاون .

الصفات القيادية:

كالمهارات والقدرات الفنية والتي يمكن تنميتها بالتدريب وأهمها ما يلي:

1- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.

2- الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.

3- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.

4- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.

5- الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الغير.

6- الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع والتهور.

7- الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة.

8- القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل.

9- المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه.

10- سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة.

11- توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه .

12- تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم .

4- اختيار القادة الإداريين واكتشافهم:

تفشل الكثير من المنظمات في الوصول إلى صورة محددة وواضحة عن المرشحين لمراكز قيادية بسبب الخلل في الإجراءات التي تتخذها لتقييم المرشحين لتلك المراكز،فغالبا ما يؤاخذ أشخاص واعدين جدا بخطأ واحد في حين يصل المحظوظون متوسطو الكفاءة إلى المراكز العالية .

فعملية اختيار القادة الإداريين غاية في الدقة وتتطلب عناية بالغة،لذلك فإنه يمكن أن تتم وفق القواعد التالية:

أولا: تقدم رئاسات الأجهزة ترشيحها للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية دون التقيد بقاعدة الأقدمية على أن تؤخذ في الاعتبار عند الترشيح القواعد والمعايير التالية :

1- توافر الصفات المطلوبة في القائد الإداري.

2- الكفاءة في العمل والقدرة على الإنتاج.

3- أن يكون سلوكه خارج مجتمع الوظيفة سلوكا سليما.

4- أن تكون التقارير التي كتبت عنه طوال مدة خدمته عالية التقدير وخالية من الانحرافات.

5- أن يكون مارس أعمال القيادة في المستوى الإشرافي الأول بنجاح.

6- أن يكون الاختيار النهائي مبني على نتائج التدريب.

7- توافر الصفات العامة والخاصة التي تلزم الوظيفة المرشح لها.

ثانيا: أن يكون الترشيح قبل التعيين في الوظيفة القيادية بفترة زمنية معقولة تتيح لجهات الاختصاص تحري الدقة اللازمة في إجراء عملية الاختيار .

ثالثا: أن تعد من حين لأخر دورة تدريبية لإعداد المرشحين للمستوى القيادي المطلوب،ويتم تقييم المرشحين خلال ستة أشهر عن طريق :

1- التقارير عن المرشح في نهاية الدورة التدريبية.

2- التقرير الفني عن أداء وإنتاج المرشح الذي تعده رئاسته الفنية نتيجة للتفتيش الفني في أدائه.

3- التقرير عن الكفاءة الإدارية نتيجة للتفتيش الإداري بواسطة أجهزة الرقابة المختصة.

4- التقرير عن النواحي السلوكية والعقائدية .

ويتم تجميع التقارير المطلوبة وترفع إلى الجهة صاحبة السلطة في التعين لإصدار القرار اللازم .

ويتأثر اختيار القائد بمؤثرات قد تختلف بعض الشيء في جوهرها عن اختيار المدير ومن أهمها:

- حجم المنظمة ونوعها، فحجم المنظمة ونوعها يمكننا من خلق الظروف المواتية لصنع القائد ووجود جمع من الأتباع يساندونه.
- موقع المنظمة: فوجود المنظمة في منطقة مكتظة بالسكان له تأثير مخالف عن وجودها في منطقة نائية أو غير مكتظة بالسكان.
- نوع المشكلة التي تصنع الموقف الذي بدوره يصنع القائد: فهل هي مشكلة عامة تتعلق بالأجور والحوافز أم مشكلة فنية تتعلق بالأجهزة والآلات والمعدات، وعلى سبيل المثال فإن مشكلة استخدام معدات مستهلكة وأسلحة وذخيرة فاسدة في حرب 1948م ضد اليهود في فلسطين وما ترتب على ذلك من آثار خلفت مواقف وصنعت قيادات قامت بثورة يوليو سنة1952 م.
- نوع العاملين ومدى إيمانهم بمشكلتهم: أي مدى معرفتهم لأبعادها وقدرتهم على صنع القيادة بتأييدها والالتفاف من حولها وحمايتها من الضغوط التي تقع عليها والأذى الذي قد يتوقعها.
- المناخ المناسب لظهور القائد والقدرة على الاستمرار في الوقوف من حوله :فالمناخ الديمقراطي يساعد على ظهور القيادات كما يعاونها على الحركة أما المناخ الاستبدادي الذي يعتمد على القهر وعلى البطش فلا يساعد على ظهور القيادات وممارستها لمهامها ولكنه قد يصنعها لتعمل طويلا في الخفاء.

- الوقت المناسب: فكما أن المناخ يؤثر في صنع القيادات وظهورها فإن الوقت المناسب يكون له تأثير بالغ على ذلك أيضا.
- مقدار الوقت المتاح: يؤثر هو الآخر في صنع القيادات وظهورها، ففي المنظمات الحديثة قد لا تتاح الفرصة لصنع القيادات (بينما قد يحتاج ذلك لتلك المنظمة في الأجل الطويل).

أسئلة

من فضلك ضع علامة صح أو خطا حسب ما تراه مناسبا مع التعليل

1- يقصد بالسلوك: الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية.

☐ (✓)　　☐ (✗)

التعليل: ....

2- يمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد: السلوك الفردي والسلوك الاجتماعي.

☐ (✓)　　☐ (✗)

التعليل: ....

3- من متطلبات رفع الروح المعنوية للعاملين: توافر الكفاءة - توفير الأمن للمرؤوسين - الثقة في كفاءة المنظمة - التوافق بين الفرد وزملائه - الأجور العادلة.

☐ (✓)　　☐ (✗)

التعليل: ....

4- من مظاهر انخفاض المعنويات: الشكاوى والتظلمات، دوران العمل.

☐ (✓)　　☐ (✗)

التعليل: ....

5- عناصر عملية الاتصال أربعة: المرسل – المستقبل – الرسالة – الوسيلة.

❑ (✓)   ❑ (×)

التعليل: ....

6- تقدير الأشخاص احد قواعد الاتصال والتعامل مع الآخرين.

❑ (✓)   ❑ (×)

التعليل: ....

7- تصيد عيوب الآخرين ولا تنشغل بإصلاح عيوبك... أهم قاعدة للاتصال بالآخرين.

❑ (✓)   ❑ (×)

التعليل: ....

8- العين يمكن أن تهدد كما تهدد بندقية معبأة ومصوبة أو يمكن أن تهين كالركل والرفس. أما إذا كانت نظرتها حانية ولطيفة فانه يمكنها بشعاع رقتها وعطفها أن تجعل القلب يرفض بكل بهجة.

❑ (✓)   ❑ (×)

التعليل: ....

9- الصراع هو إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل.

❑ (✓)   ❑ (×)

التعليل: ....

10- الفكر السلوكي يرى أن تجنب الصراع في المنظمات الإدارية أمر ضروري.

☐ (✓)　　☐ (×)

التعليل: ....

11- مستويات الصراع التنظيمي: على المستوى الفردي - على المستوى الجماعي - على المستوى التنظيمي - الصراع بين الجماعات - الصراع على مستوى المنظمة.

☐ (✓)　　☐ (×)

التعليل: ....

12- الصراع بين الجماعات: ويأخذ أحد الأشكال التالية: الصراع الأفقي - الصراع العمودي - الصراع بين الموظفين والاستشاريين - صراع الدور - الصراع بين المنظمات.

☐ (✓)　　☐ (×)

التعليل: ....

13- الضغوط: حالة من انعدام التوازن بين المطالب الداخلية والخارجية على حد سواء.

☐ (✓)　　☐ (×)

التعليل: ....

14- الضغط داخلي: من الجسم والعقل، كما أن الضغط خارجي: من البيئة المحيطة.

❑ (✓)　　　❑ (✗)

التعليل: ....

15- من طرق إدارة الضغوط على مستوى الفرد: إدارة الوقت والتفويض.

❑ (✓)　　　❑ (✗)

التعليل: ....

16- العادات الست لستيفن كوفى: كن ايجابيا مبادرا، ابدأ والمنال في ذهنك، ابدأ بالأهم قبل المهم، فكر بعقلية اكسب وكسّب، حاول أن تفهم أولا، ليسهل فهمك، التكاتف مع الآخرين.

❑ (✓)　　　❑ (✗)

التعليل: ....

17- تعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين.

❑ (✓)　　　❑ (✗)

التعليل: ....

18- يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام.

❑ (✓)　　❑ (✗)

التعليل: ....

19- إن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما،فهم تماما كالشعلة التي لا تنطفئ أبدا لتبقى متقدة على الدوام.

❑ (✓)　　❑ (✗)

التعليل: ....

20- القوة البدنية والسلامة الصحية من صفات القائد.

❑ (✓)　　❑ (✗)

التعليل: ....

المراجع

علیوة، السيد (2001)، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، الطبعة الأولى، دار السماح، القاهرة.

كلالدة، ظاهر (1997)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية.

الغمري، إبراهيم (1979)، الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، القاهرة.

الفياض، محمود (1995)، "اثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، رسالة ماجستير في الجامعة الأردنية.


منتدى سور الأزبكية
WWW.BOOKS4ALL.NET